إدارة التحول – التحسين – في منظمات رأس المال الفكري

من إعداد :

الدكتور : حسين يرقي
أستاذ محاضر قسم – أ -
جامعة يحي فارس ــ المدية
بالجزائر
Tél : (+213).05.55.18.50.40
E-mail : irki.ho@hotmail.com

الأستاذ :طارق هزرشي
أستاذ مساعد
جامعة زيان عاشور ــ الجلفة
بالجزائر
Tél : (+213).05.55.40.05.05
E-mail : hazerchi.tarek@Gmail.com

الأستاذ :عطا الله بن مسعود
أستاذ مساعد
جامعة زيان عاشور ــ الجلفة
بالجزائر
Tél : (+213).07.93.93.92.38
E-mail : ben_attallah@yahoo.fr

ملخص الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة اثر رأس المال الفكري بمكوناته الثلاثة (رأس المال الفكري ، رأس المال الهيكلي، رأس المال الزبائني) على قيادة التغيير التنظيمي بأبعاده الأربعة (بناء ثقافة تنظيمية، تحقيق مبدأ المشاركة في التغيير ، الاتصال الفعال بالآخرين، التحفيز نحو تحقيق الأهداف) في منظمات الاتصالات الجزائرية **(شركة موبيليس ،شركة دجيزي،شركة نجمة)** .

ولقد اعتمدنا في الدراسة على تحليل الإحصائي باستخدام برنامج (spss) وخاصة على تحليل الانحدار البسيط .

مقدمة :

يعتبر رأس المال الفكري في الآونة الأخيرة هو المورد الرئيسي في توليد الأفكار واستخدام المعرفة لتحقيق النجاح والتطوير والربح للمنظمات بإشكالها المختلفة .

ولعل المنظمات الجزائرية ولا سيم التي تنشط في قطاع الاتصالات لابد أن تستعمل هذا المورد الأساسي في عملية التغيير وخاصة استعماله كأداة لقيادة التغيير في منظماتها خاصة أنها مطالبة لتطوير تنظيمها للاستعداد أكثر للتكيف مع محيطها الخاص والعام .

و سوف نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة تأثير رأس المال الفكري على القيادة التغيير في منظمات الاتصال الجزائرية من خلال الفصول التالية :

الفصل الأول :الجانب النظري للدراسة .

المبحث الأول : مفهوم رأس المال الفكري وأهميته.

المبحث الثاني : قيادة التغيير بين الضرورة وإنجاح التغيير .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة.

المبحث الأول : منهجية الدراسة .

المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية لأثر رأس المال الفكري على قيادة التغيير.

الفصل الأول :الجانب النظري .

المبحث الأول : مفهوم رأس المال الفكري وأهميته:

حتى زمن ليس ببعيد لم يعط الباحثون والمؤلفين وعلماء الإدارة بالأصول غير الملموسة الأهمية التي تستحقها، باستثناء التعامل مع بعض تلك الأصول والتي لم يكن بالإمكان تجاهل وجودها وتأثيرها في عمل المنظمات، مثل براءات الاختراع والعلامة التجارية والملكية الفكرية .ويعود السبب في عدم الاهتمام بتحديد وتوضيح وتناول تلك الأصول وتحديد مفهوم رأس المال الفكري ، إلى [1]:

- الطبيعة المميزة والخاصة بصعوبة قياسه وتحويله إلى رأس مال حقيقي .
- الخوف من الخوض في موضوع يتسم بالغموض وعدم الوضوح ، حيث أن رأس المال الفكري من اللاملموسات التي يصعب اقتناء وتحديد تأثيرها بشكل واضح في زيادة قيمة المنظمة .

وبعد ذلك شاع استخدام مفهوم رأس المال الفكري (أو المعرفي) *Intellectual Capital* وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للشركات قبل هذا التاريخ [2].

أولا :مفهوم رأس المال الفكري .

قبل البدء بتعريف وتحديد مفهوم رأس المال الفكري يجب إظهار الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري ، وقد أورد **نجم عبود** في كتابه الفرق بينهما كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (01) :الفرق بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري .

البيانات	رأس المال المادي	ورأس المال الفكري
السمة الأساسية	مادي ،ملموس ومنظور	اثيؤي، غبر ملموس وغير منظور
الموقع	داخل المنظمة	في رؤوس الأفراد
النموذج الممثل	الآلة	الفرد
العوائد	متناقصة	متزايدة
نمط الثروة	في الموارد	في الانتباه والتركيز
الأفراد	العمال اليدويون	عمال ومهنيو المعرفة
القيمة	قيمة استعمال وقيمة تبادل	قيمة تبادل عند الاستعمال
القوة والضعف	دور تقادم (ضعف)	دورة توليد وتعزيز ذاتي (قوة)

المصدر :نجم نجم عبود ،إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، الطبعة الثانية ، عمان الوراق للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 289 .

أما بالنسبة لتعريف رأس المال الفكري لم يتفق الكتاب والباحثين على الاتفاق على تعريف محدد إذ ينظر إليه على انه امتلاك المعرفة والخبرة التطبيقية والتقنيات المنظمية وعلاقات الزبون والمهارات التخصيصية التي تزود المنظمة بالميزة التنافسية [3].

ويعرف **العنزي وصالح** رأس المال الفكري على انه "المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة"[4]

كما عرفه Daniels وNoordhuis انه "الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للمنظمة ، أي القيمة الإضافية التي يرغب السوق بدفعها إلى المنظمة على قيمة رأس مالها السهمي "[5].

ويرى Chen انه مجموعة رؤوس الأموال –البشرية ، المادية الهيكلية –التي إذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الأداء المالي وبالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية اكبر من الدفترية [6].

نلاحظ أن كل هذه التعاريف تختلف عن بعضها البعض وتتفق مع ما قله **ستيوارت :" أن المعرفة أصبحت أهم العوامل المؤثرة في الحياة الاقتصادية، كما أصبح رأس المال الفكري أهم الأصول التي لا يمكن للمؤسسات الاستغناء عنها، فهو يرتبط بعامل المعرفة وإدراك المعرفة "**[6]وبالتالي أساس نجاح وتطوير المنظمات يرتبط بالدرجة الأولى برأس المال الفكري .

وبالرغم من صعوبة تحديد تعريف واحد لرأس المال الفكري إلا أن **عطية لطيف** أوضح مجموعة من المستويات المعرفية إذا توفرت هذه المستورات للعامل نقول عنه رأس مال فكري[7] :

- المعرفة الإدراكية :وتتمثل هذه المعرفة في قدرة استفادة العاملين من البرامج التدريبية والتعليمية المستمرة والتعليم المهني والحصول على شهادة علمية .
- المهارات المتقدمة : وتتمثل في كيفية وضع تلك المعرفة النظرية في واقع تطبيق ملموسة .
- فهم الأنظمة : وتتمثل في فهم العلاقات المبنية .
- الإبداع المحرك ذاتيا :ويتناول هذا المستوى في تنمية الدوافع الذاتية للعاملين من قبل الإدارة ورعاية الاستعدادات والتكيف مع النجاح وخلق حاجات الانتفاع العالي .

ثانيا : أهمية وفوائد رأس المال الفكري .

إن رأس المال الفكري له أهمية كبيرة و يقود إلى تحقيق الفوائد التالية [8]:

- زيادة القدرة الإبداعية في المنظمات .
- جذب العملاء وتعزيز ولائهم للمنظمة .
- تعزيز القدرة التنافسية نتيجة تقديم منتجات متطورة وبالوقت المناسب ، وتقليل الفترة الزمنية اللازمة لابتكار منتجات جديدة .
- خفض التكاليف ، ما يؤدي إلى إمكانية البيع بأسعار تنافسية.
- تحسين الإنتاجية .

ثالثا :ادوار رأس المال الفكري .

إن رأس المال الفكري يؤدي أدوارا يفرضها عليه مركزه في المنظمة وحددت هذه الأدوار بما يلي [9]:

1- **الأدوار الدفاعية** :وتشمل الممارسات التالية :

- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة .
- حماية حرية التصميم والإبداع .
- تخفيض حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى .

2- **الأدوار الهجومية** : وتضم الممارسات التالية :

- توليد العائد عن طريق (الملكية الفكرية للمنظمة،الموجودات الفكرية للمنظمة،المنتجات والخدمات الناجمة عن الإبداعات)
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة .
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.
- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة .
- صياغة إستراتيجية تعويم دخول المنافسين الجدد .

رابعا :إستراتيجية المنظمات التي يفرضها رأس المال الفكري .

مكانه وأهمية رأس المال الفكري يفرض على المنظمات القيام بإستراتيجيتين هما الدفاعية والهجومية[10] :

1- الإستراتجية الدفاعية : والتي تقتضي من المنظمة الدفاع عن ملكيتها الفكرية المنبثقة عن رأس المال الفكري ، والتي يمكن أن تشتمل براءات الاختراع ، وحقوق الملكية ،وأسرار التجارة وغيرها ، وهذا يتطلب إجراءات قانونية من اجل الدفاع عن تلك الحقوق .

2- الإستراتيجية الهجومية :والتي تقوم على أساس الإبداع والابتكار ، وتقديم التحسينات المستمرة وسوء على الصعيد صيغ العمل أو في شكل تقديم منتجات جديدة ، الأمر الذي من شأنه تقوية الموقع التنافسي للمنظمة .

خامسا : خطوات بناء رأس المال الفكري .

هناك مجموعة خطوات وإجراءات التي يمكن إتباعها في بناء رأس المال الفكري ومنها [11]:

1- تطبيق معايير أداء عالية ومتطلبات كبيرة على جميع العاملين وعدم التهاون والتسامح مع ضعف الأداء.

2- ملأ الشواغر الوظيفية بالأفراد المؤهلين تأهيلا عاليا وليست مجرد ملى الشواغر .

3- الشذوذ في مجال ترقية الأفراد العاملين .

4- إجراء عملية التدوير الوظيفي للعاملين ذوي المهارات العالية .

5- إدخال مهارات عالية وبصورة مستمرة .

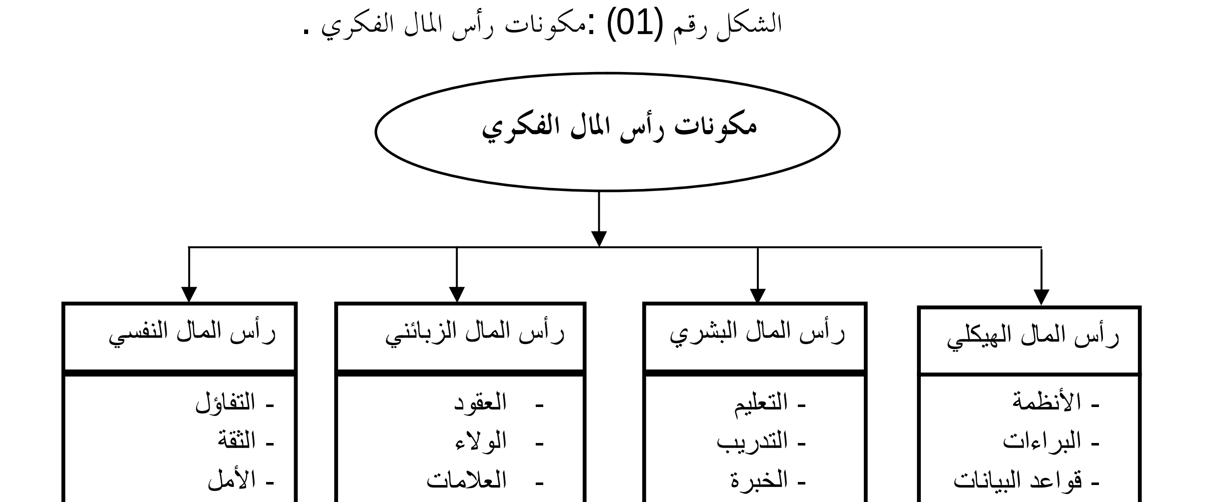
6- إدخال تغييرات مناسبة في هيكل المنظمة وثقافتها وسياساتها .

7- التحول للمنظمات المقلوبة والتخلي عن هيكل الهرمية السائدة .

سادسا : مكونات رأس المال الفكري .

يمكن تحديد مكونات رأس المال الفكري في الشكل التالي :

الشكل رقم (01) :مكونات رأس المال الفكري .



المصدر : احمد المعاني وآخرون ،**قضايا إدارية معاصرة** ،الطبعة الأولى ، الأردن ، دار وائل ، 2011 ، ص 234 .

أ- رأس المال الهيكلي :

و هو عبارة عن معرفة صريحة وضمنية مخفية ومجسدة في روتين المنظمة وعملياتها وان نطاقه في حدود المنظمة ويتضمن عمليات المنظمة والملكية الفكرية والبنية التحتية [12]،ويمثل قدرات الشركة التي تنظم وتلبي متطلبات السوق وتساهم في نقل المعرفة وتعزيزها من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية المتمثلة بنظم المعلومات أو براءات الاختراع وحقوق النشر والتأليف ومدى حماية العلاقات التجارية التي تمثلشخصية الشركة وقيمتها وهويتها[13] .

ب- رأس المال البشري :

يرى *Drucker* "إن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي ويقع عليه عبئ تقديم الأفكار وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات" [14]،ويعرف رأس المال البشري بأنه القيمة الاقتصادية للمعرفة والخبرات والمهارات والإمكانيات التي يمتلكها العاملين ، وعرف أيضا انه مصدر الابتكار والتجديد وذلك لامتلاكه المقدرة العقلية والإمكانيات والقدرات الأساسية والخبرات والإبداع التي تمتلكها أفراد المنظمة ويتضمن (الإبداع ، المقدرة الحرفية، المقدرة الاجتماعية)[15].

رأس المال العلاقاتي(ألزبائني) :

يعد الشكل الثالث من مكونات رأس المال الفكري وان جوهر رأس المال العلاقاتي هو المعرفة الموجودة لدى الزبائن وعليه أصبح لزاما على المنظمة أن تكتسب المعرفة الموجودة لدى زبائنها ليكتمل رأس مالها الفكري[16]، كما عرف أيضا بأنه ولاء الزبون للمنظمة ودرجة ارتباطه بها .

ج- رأس المال النفسي :

يجدر الإشارة أن رأس المال النفسي مفهوم حديث نسبيا والذي يتكون من التفاؤل والثقة والأمل والقدرة على المقاومة الموجودة لدى القوى العاملة في المنظمة[17].

المبحث الثاني : قيادة التغيير بين الضرورة وإنجاح التغيير .

يعد موضوع التغيير من أهم المواضيع الحديثة في الإدارة المعاصرة ، والمنظمة التي لا تفكر في قيادة التغيير مصيرها الفشل والزوال، فلهذا يجب التركيز على وضع قيادة قادرة في المنظمات على التطوير و السيطرة على تنظيمها .

أولا : مفهوم التغيير التنظيمي .

- عرف هيج التغيير بأنه" تأثير وتحول الهيئة أو الصورة (صورة أو شكل المنظمة) لتعيش حياة أفضل في البيئة" 18 .
- كما عرفه حنا نصر الله وآخرون التغيير بأنه " الانتقال من وضع أو حالة معينة إلى وضع أو حالة أخرى"19 .
- ويرى كل من **أندرو سيزولاقي** و**مارك جي والاس** التغيير على انه : " هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية "[20].
- كما عرّفه **سكبنز** على أنه " الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا "[21].

ويمكن القول أن التغيير هو مجهود طويل المدى، وهو عملية طبيعية تقوم من أجل تحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر مما يؤثر على المناخ السـائد في المنظمة، مع التركيز على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك من خلال مساعدة خبير في التغيير لإقناع أعضاء المنظمة بالأفكـار الجديدة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحـالي إلى الوضع الجديد تلاؤمها مع التطورات في ظروف بيئتها الخارجية.

ثانيا : قيادة التغيير والمهارات اللازمة لإنجاحه .

أ- **تعريف التغيير** : يمكن أن نعرف قيادة التغيير من خلال التعاريف التالية :

- تعرف قيادة التغيير على أنها "كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وفعالية لإحداث التغيير وعلى مراحل بقصد خدمة الأهداف المنشودة "[22]
- وتعرف كذلك بأنها " العملية التي يستخدم فيها قادة يمتلكون الوقت والمهارات والدعم ، ليضعوا سياسات واضحة لجهود التغيير وتطبيقها، وإيجاد المناخ والحوافز الضرورية من اجل عملية التغيير التي قد تكون طويلة ومعقدة ، وإيجاد مشرفين فاعلين يتبنون أنشطة التغيير"[23].

ونشير من خلال هذين التعريفين إلى أن قيادة التغيير تعتبر النمط القيادي الضروري لانتقال المنظمات إلى مجتمع القرن الحادي والعشرين والتعايش الفاعل فيه والاستجابة بشكل أفضل لمتطلبات وتحدياته وتقنياته خاصة أن عملية قيادة التغيير في المنظمات تنطلق من بداية التغير إلى أن تستمر معه للنهاية .

ب- **المهارات اللازمة للنجاح في قيادة التغيير :**

ذكر *press* انه لابد من توافر أربعة مهارات للنجاح في قيادة التغيير وهي [24]:

- مواجهة حالات الفشل والإحباط ، والعقبات التي تتعرض مسار التغيير بكل عزيمة وإصرار حتى تصل عملية التغيير إلى تحقيق أهدافها المنشودة .
- البراعة في التخطيط الزمني واستثمار الوقت لأقصى قدر ممكن ، مع مراعاة الطوارئ وكافة الظروف والعوامل التي قد تؤثر على المخطط الزمني .
- التواصل مع الأفراد ، والاستماع إلى حاجات واهتمامات أعضاء فريق التغيير بالإضافة إلى حاجات وأهداف المستهدفين بالتغيير .
- الاعتراف المستمر بجهود أعضاء فريق التغيير وانجازاتهم ، وتحفيزهم عند كل نجاح يتم تحقيقه.

ويرى **زيد منير عبوى** أن قيادة التغيير لابد أن تقوم على أداء دور أساسي للإدارة يتمثل [25]:

- ضرورة أن تساند الإدارة العليا وتدعم التغيير والتطوير وتقديم الدعم المادي اللازم لإنجاحها .
- ضرورة تحديد أهمية ودرجة التغيير المستهدفة والتركيز على جميع العناصر ذات الصلة بعملية التغيير ، فلا نكتفي بالدعوة للتغيير بمفهوم الكلمة الواسع إنما تحديد الجوانب التي سيتم تغييرها وبشكل دقيق .

- ضرورة ربط عملية التغيير بالأجور والحوافز ووضع نظام لقياس درجات النجاح في عملية التغيير والمساهمة فيها من قبل العاملين .
- ضرورة التخلي عن مركزية القرار ، ومنح تفويضات وصلاحيات أوسع ، وتمكين العاملين في المستويات الأدنى والتنمية لمهارات ومعارف واتجاهات العاملين ليتمكنوا من الإبداع والتقدم بأفكار جديدة .
- تشجيع التدريب والاستخدام للتكنولوجيا الحديثة التي تعمل على تطوير الفكر الإداري والمهني للمدراء وبالتالي توسيع أفاقهم وتقدمهم بأفكار جديدة تؤدي للإبداع وللنجاح في إدارة التغيير .

رابعا : الخصائص الواجب توافرها في القيادة لإنجاح التغيير.

حتى تنجح عملية التغيير لابد من توافر خصائص معينة في القيادة، نوجزها في ما يلي [26]:

1- القدرة على تحديد الأهداف وتحديد السياسات والإجراءات: إن نجاح عملية التغيير يتوقف على قدرة الإدارة والمنفذين في تحديد الأهداف بوضوح، ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل والمقارنة حتى تكون أهدافا قابلة للتحقيق، دون أن يترتب عليها استنزاف القدرات والطاقات المحلية في مجالات عديمة الفائدة، فوضوح الأهداف يساعد على توجيه الجمهور والطاقات والإمكانيات المتوفرة.

2-القدرة على الحركة والمبادأة والابتكار: يجب أن تتوافر المهارات والقدرات والدافعية للإبداع والابتكار لدى الأفراد القائمين على تنفيذ التغيير.

3- القدرة على مواجهة المواقف المتغيرة: وهذا يتطلب مهارات عالية لدى الأفراد العاملين، خاصة في الإدارة العليا للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغييرات التنظيمية أو التكنولوجية أو البشرية وكذلك القدرة على مواجهة الأزمات.

4- القدرة على إحداث التغيير: يجب أن يتوافر لدى القيادة القدرة والرغبة على إحداث التغيير.

5- القدرة على اتخاذ القرارات الموضوعية: وذلك من خلال انتهاج المعرفة العلمية في اتخاذ القرارات، والابتعاد عن اللاموضوعية والعشوائية، فالقرار الرشيد قادر على وصف واقع الحال، والعمل في حدود قدرات التنظيم البشرية والتنظيمية والمادية.

6- القدرة على التنفيذ بكفاءة وفعالية: إن الإدارة العليا يجب أن يتوافر لديها القدرة والمهارة على بلورة السياسات وتحديد الأهداف ضمن القدرات المتوفرة، الأمر الذي يسهل على الإدارة العليا القيام بترجمة هذه السياسات إلى واقع عملي، ثم حشد كل الطاقات والقدرات لها، مما يسهل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

7- القدرة على المتابعة والتقييم الذاتي:وهنا يجب توافر أنظمة تقييم مؤسسية وفردية، حتى يتم تحديد أو تعديل الأهداف أو تصحيح الأخطاء والانحرافات، فتوفر هذه الأنظمة مع الأفراد أصحاب المهارات العالية يؤدي إلى الارتقاء بالتنظيم إلى وضعية أفضل وأداء أحسن.

8- القدرة على التنظيم والإبداع والتفويض: يجب أن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة ، وهذا يعتمد على قناعة وفلسفة الإدارة العليا، فالسعي لإنجاح التغيير يتطلب توافر قواعد تنظيمية جيدة، وعمليات تنظيمية، كما أن تفويض الصلاحيات يلعب دورا بارزا في إنجاح التغيير نتيجة لمحدودية قدرات الإنسان.

خامسا : الممارسات والمهارات القيادية اللازمة لقائد التغيير الفعال .

يرى **عبد الخالق حنش سعيد** أن أهم المهارات والممارسات القيادية التي لا بد من توفرها في قيادة التغيير هي ستة أبعاد أساسية وهي[27]:

- تنمية العلاقات الإنسانية الجيدة .
- بناء فريق إحداث التغيير وتنمية قدرات الأفراد .
- تحقيق مبدأ الشراكة في التغيير .
- الفعالية في إدارة وقت التغيير .
- تحقيق الاتصال الفعال .
- التحفيز نحو تحقيق أهداف التغيير .

الفصل الثاني: الجانب التطبيقي للدراسة.

المبحث الأول : منهجية الدراسة .

أولا : مشكلة الدراسة .

- تسعى جميع منظمات الأعمال إلى النجاح في تغييرها التنظيمي خاصة أن وسائل تطويرها وتحسين أدائها هو التغيير التنظيمي و من بين عوامل نجاح التغيير التنظيمي وجود قادة قادرين على السيطرة والتحويل في أشكال المنظمات إلى منظمات ذكية ومتعلمة .

ولعل من بين الموارد الأساسية في هذا العصر هو ارس المال الفكري ،هذا المورد القادر على إعطاء المنظمات الأفكار الجديدة عن طريق الإبداع والابتكار والقواعد التي من خلالها تستطيع المسايرة والتكيف مع البيئة الداخلية والبيئة الخارجية .

وسوف نحاول في هذه الدراسة الإجابة على الإشكالية التالية :

- ما هو اثر رأس المال الفكري على قيادة التغيير في منظمات الاتصالات بالجزائر ؟

ثانيا :أهمية وأهداف الدراسة .

تهدف هذه الدراسة إلى الأهداف التالية :

تقصي مدى تأثير رأس المال الفكري في إنجاح قيادة التغيير .

تحديد اثر مكونات رأس المال الفكري على قيادة التغيير .

معرفة طبيعة رأس المال الفكري وقيادة التغيير في منظمات الاتصال الجزائرية .

وتكمن أهمية هذه الدراسة في أنها تعمل على معرفة قيمة رأس المال الفكري في منظمات الاتصالات الجزائرية ومدى تأثيرها على الأداء وخاصة قيادة التغيير مما يوفر لها تطوير وتحسين مستمر في أدائها .

ثالثا :فرضيات الدراسة .

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى الإجابة على الفرضية الرئيسية التالية :

هناك اثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الفكري على قيادة التغيير في المنظمات .

وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية :

- هناك اثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال البشري على قيادة التغير التنظيمي .
- هناك اثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الهيكلي على قيادة التغير التنظيمي.
- هناك اثر ذو دلالة إحصائية لرأس المال الزبائني على قيادة التغير التنظيمي

رابعا :مجتمع وأدوات الدراسة.

يشمل مجتمع الدراسة عينة مكونة من 30 فرد من عمال مؤسسات قطاع الاتصال في ولاية الجلفة وهم :

- مؤسسة دجيزي أوراسكوم لاتصالات الجزائر وملكيتها خاصة .
- مؤسسة نجمة الوطنية للاتصالات الجزائر وملكيتها خاصة .
- مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال حيث ملكيتها عمومية .

واستخدم برنامج (spss) لاستخراج النتائج الإحصائية من إجابات العمال على الاستبانة28 المصممة وفق مقياس ليكرت الخماسي والجدول التالي يوضح ذلك .

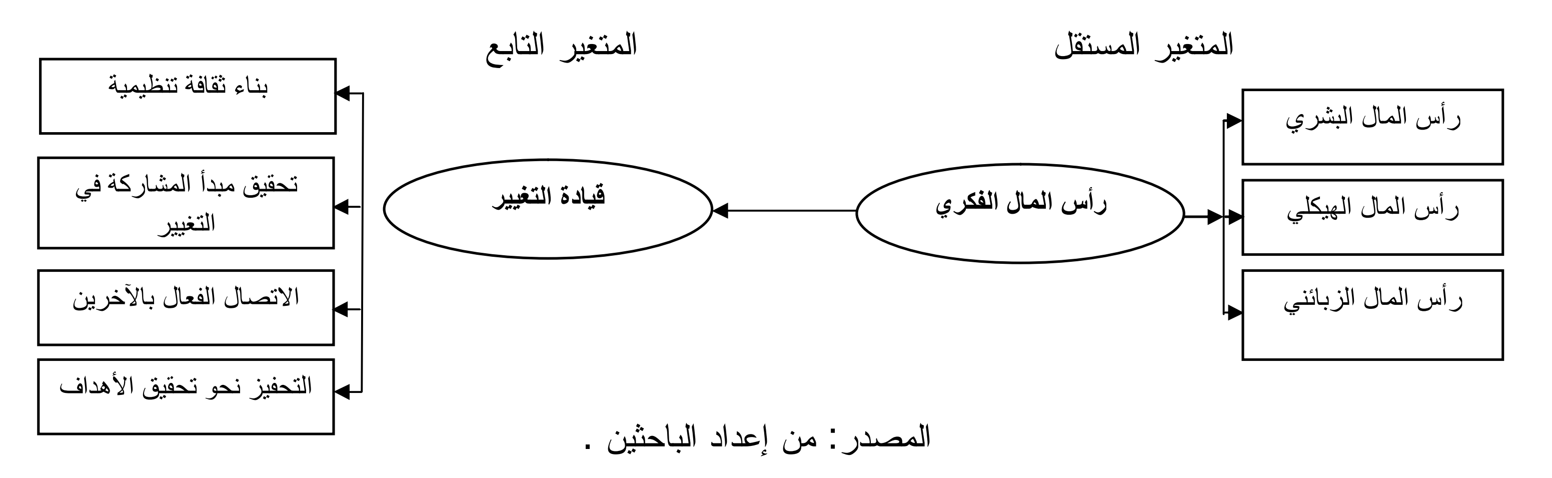
الجدول رقم (02) : مقياس ليكرت الخماسي .

مقياس ليكرت	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق على الإطلاق
الرقم/الرمز	5	4	3	2	1

خامسا :أنموذج الدراسة .

الشكل التالي رقم (02) يوضح :أنموذج الدراسة .

الشكل رقم (02) : أنموذج الدراسة.



المصدر: من إعداد الباحثين .

المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية لأثر رأس المال الفكري على قيادة التغيير.

أولا :اختبار ثبات وصدق أسئلة الاستبيان.

لتقدير ثبات الدراسة سنعتمد على معامل ألفا كرونباخ الذي يعد من أفضل المقاييس للدلالة على ثبات وصدق الاستبانة ، وقد قدر هذا المقياس بواسطة برنامج (spss) حيث قيمته 0.883 هذا ما يدل على أن أسئلة الاستبانة ثابتة ، وأما عن صدق الاستبانة فقد قمنا بجذر معامل ألفا كرونباخ لنحصل على معامل الصدق الذي قيمته 0.939 والذي يقترب للواحد وهذا ما يدل على صدق الاستبانة ، والجدول التالي يوضح اختبار الثبات والصدق لمحاور الدراسة .

الجدول رقم (03) : نتائج اختار ثبات و صدق الاستبانة.

متغيرات الدراسة	المحور	رمز المحور	عدد العبارات	الثبات (معامل ألفا كرونباخ)	صدق الاستبانة
المتغير المستقل رأس المال الفكري	**رأس المال البشري**	X_1		0.905	0.951
	رأس المال الهيكلي	X_2		0.863	0.928
	رأس المال الزبائني	X_3		0.871	0.933
المتغير التابع قيادة التغيير	**بناء ثقافة تنظيمية**	Y_1		0.889	0.942
	تحقيق مبدأ المشاركة في التغيير	Y_2		0.901	0.949
	الاتصال الفعال بالآخرين	Y_3		0.878	0.937
	التحفيز نحو تحقيق الأهداف	Y_4		0.961	0.980

المصدر :من إعداد الباحثين بناءا على نتائج برنامج (spss) .

ثانيا :تحليل المتغيرات الديمغرافية .

الجدول التالي يوضح المتغيرات الديمغرافية المتمثلة في (العوامل الشخصية).

الجدول رقم (04) : المتغيرات الديمغرافية .

	البيانات الشخصية	العدد	النسبة المئوية %
الجنس	- **ذكر** - **أنثى**	**20** **10**	**66.66** **33.33**
العمر	- **اقل من 30 سنة** - **من 31 -40 سنة** - **من 41-50 سنة** - **اكثر من 50 سنة**	**12** **08** **04** **06**	**40** **26.6** **13.3** **20**
المستوى الدراسي	- **ثانوي** - **جامعي** - **دراسات عليا**	**06** **18** **06**	**20** **60** **20**
المنصب	- **إطار** - **عامل تحكم** - **عامل تنفيذ**	**06** **09** **15**	**20** **30** **50**
الخبرة المهنية	- **اقل من 5 سنوات** - **من5 الى10 سنوات** - **أكثر من 10سنوات**	**19** **07** **04**	**63.3** **23.3** **13.3**

المصدر :من إعداد الباحثين بناءا على نتائج برنامج (spss) .

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور اكبر من نسبة الإناث بالضعف حيث نسبة الذكور 66.66% والإناث 33.33% وأغلبية المستجوبين يتراوح سنهم ما بين 30 و50 سنة ، أما بخصوص المستوى العلمي فكانت نسبة الجامعيين 60 % على عكس المستوى الثانوي الذي كانت نسبته 20 %، وبخصوص المنصب الإداري فنلاحظ أن 50% كانت من عمال التنفيذ و30% من عمال التحكم والباقي

إطارات ومسئولين أي بنسبة 20% .أما الخبرة المهنية فنلاحظ أن أغلبية العمال خبرتهم المهنية اقل من 10 سنوات .

ثالثا : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور الدراسة :

لمعرفة ميول أفراد العينة يجب حساب كل من المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة .

الجدول رقم (05):المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور الدراسة.

نوع المتغير	رقم المحور	المحاور	المتوسط الحسابي	المتوسط الحسابي النسبي	الانحراف المعياري
رأس المال الفكري	01	رأس المال البشري	3.51	%70.2	1.31
	02	رأس المال الهيكلي	3.81	%76.2	1.24
	03	رأس المال الزبائني	3.72	%74.4	1.27
قيادة التغيير	04	بناء ثقافة تنظيمية	1.86	%37.2	3.53
	05	تحقيق مبدأ المشاركة في التغيير	3.24	%64.8	1.61
	06	الاتصال الفعال بالآخرين	3.63	%72.6	1.25
	07	التحفيز نحو تحقيق الأهداف	3.96	%79.2	0.95

المصدر : من إعداد الباحثان بناءا على نتائج برنامج (spss) .

من خلال الجدول يمكن ملاحظة النتائج التالية :

- احتل المحور السابع المتعلق بقيادة التغيير "التحفيز نحو تحقيق الأهداف" الرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.96 وبمتوسط حسابي 79.2% وهذا يدل على ان هذا المحور تم قبوله خاصة ان قيمة المتوسط الحسابي اكبر من درجة الموافقة وهي 3 .
- واحتل المحور الثاني " رأس المال الهيكلي " الذي يندرج ضمن محاور رأس المال الفكري بمتوسط حسابي 3.81 أي بمتوسط حسابي نسبي قيمته 76.2% وهذا يدل على أن المستجوبين وافقو على هذا المحور .

- ويحتل كل من المحور الثالث " رأس المال الزبائني " والسادس " الاتصال الفعال بالآخرين " المرتبة الثالثة والرابعة بمتوسط حسابي 3.72 و3.62 أي بمتوسط حسابي نسبي 74.4% و72.6% على التوالي وهذا يدل على أن هذين المحورين تم الموافقة عليهم .
- واحتل المحور الرابع المرتبة الأخيرة من حيل متوسط الحسابي الذي يقدر ب 1.86 وهو يدل على أن المستجوبين غير موافقين على عبارات هذا المحور .

رابعا : دراسة الارتباط بين المحاور (المتغيرات).

لمعرفة قوة واتجاه الارتباط بين المحاور نعتمد على معامل الارتباط البسيط ، وبمساعدة برنامج (spss) يمكن استخراج معاملات الارتباط بين المتغيرات ، والجدول التالي يوضح معاملات الارتباط.

الجدول رقم (06): الارتباط بين المحاور.

المتغيرات	X1 **رأس المال البشري**	X2 **رأس المال الهيكلي**	X3 **رأس المال الزبائني**
Y **مستوى الدلالة** **قيادة التغيير**	0.41 0.00	0.72 0.00	0.70 0.02

المصدر: من إعداد الباحثين بناءا على نتائج برنامج (spss).

من خلال الجدول يمكن استنتاج النتائج التالية :

- جميع معاملات الارتباط معنوية أن احتمالها اقل من 0.05 .
- معامل الارتباط بين رأس المال الهيكلي وقيادة التغيير هو اعلى معامل ارتباط بقيمة 0.72 ليليه ليليه معامل الارتباط بين راس المال الزبائني وقيادة التغيير ب 0.70 وهذا يدل على وجود علاقة موجبة طردية وقوية بين كل ما راس المال الهيكلي وراس المال الزبوني على قيادة التغيير .
- أما معامل الارتباط بين رأس المال البشري وقيادة التغيير يدل على وجود علاقة متوسط بينهما لكنها طردية قيمتها 0.41 .

خامسا : دراسة العلاقة الانحدارية بين أبعاد رأس المال الفكري وقيادة التغيير التنظيمي في منظمات الاتصال .

سوف نقوم في هذا الجزء بتقدير مجموعة من النماذج الهدف منها معرفة تأثير مكونات رأس المال الفكري (x_i) على قيادة التغيير (y_i)، والجدول يوضح أهم النتائج المتحصل عليها .

الجدول رقم (06): علاقة رأس المال الفكري على قيادة التغيير .

رقم النموذج	1	2	3
النموذج	علاقة رأس المال البشري بقيادة التغيير	علاقة رأس المال الهيكي بقيادة التغير	علاقة رأس المال الزبائني بقيادة التغير
المعادلة المقدرة	$Y = \hat{\alpha} + \hat{\beta} X_1 + e_i$ $Y = 0.751 + 0.812 X_2 + e_i$ (0.00) (0.056)	$Y = \hat{\alpha} + \hat{\beta} X_2 + e_i$ $Y = 1.18 + 0.419 X_2 + e_i$ (0.000) (0.001)	$Y = \hat{\alpha} + \hat{\beta} X_3 + e_i$ $Y = 0.67 + 0.421 X_3 + e_i$ (0.004) (0.002)
معامل التحديد	%16.81	%51.84	%0.49
قيمة فيشر المحسوبة والمجدولة	$F_{cal} = 5.981$ $F^{0.05}_{(1,28)} = 4.20$	$F_{cal} = 2.231$ $F^{0.05}_{(1,28)} = 4.20$	$F_{cal} = 2.534$ $F^{0.05}_{(1,28)} = 4.20$
تقييم النماذج	**نلاحظ أن الحد الثابت معنوي و معامل رأس المال البشري ليس معنوين ، والنموذج ككل ليس معنوي .**	**نلاحظ أن كل من الحد الثابت ومعامل رأس المال الهيكلي ، والنموذج ككل معنوي.**	**نلاحظ أن كل من الحد الثابت ومعامل رأس المال الزبوني معنويين ،والنموذج ككل معنوي.**
النتائج	**لا يؤثر رأس المال البشري على قيادة التغيير .**	**يوجد تأثير لرأس المال الهيكلي على قيادة التغيير .**	**يوجد تأثير لرأس المال الزبائني على قيادة التغيير .**

المصدر : من إعداد الباحثان بناءنا على برنامج (spss).

من خلال الجدول رقم (06) نلاحظ ما يلي :

إن كل من النموذج الثاني والثالث مقبول من الناحية الإحصائية أي انه معنوي وذو دلالة إحصائية وبالتالي أن كل من رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني يؤثران على قيادة التغيير التنظيمي ويتضح عدم تأثير رأس المال البشري على قيادة التغيير في منظمات الاتصال بالجزائر .

خاتمة :

من خلال هذه الدراسة البسيطة التي قمنا بها على عينة من عمال منظمات الاتصال في الجزائر والت كان الهدف منها معرفة اثر رأس المال الفكري على قيادة التغيير، ولقد تم التوصل إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي :

أولا – نتائج اختبار فرضيات الدراسة :

- من خلال مساعدة معامل الارتباط البسيط ومعامل التحديد تم التوصل إلى رفض الفرضية الأولى الدالة على وجود اثر لرأس المال البشري على قيادة التغيير التنظيمي .
- وقد تم قبول كل من الفرضية الثانية والفرضية الثالثة الدالة على وجود اثر لكل من رأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني على قيادة التغيير التنظيمي .
- وبالتالي يمكن القول انه يوجد تأثير لرأس المال الفكري على قيادة التغيير في منظمات الاتصال الجزائرية .

ثانيا :نتائج الدراسة :

تخلص الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

- تركز إدارات منظمات الاتصال الجزائرية على رأس المال الهيكلي ورأس المال ألزبوني أكثر من رأس المال الهيكلي وهذا ممكن لدرايتها بحجم المنافسة و العمل على جذب اكبر للمستهلكين الجدد.
- يوجد تواصل واتصال كبير بين العمال والمدراء وهذا ما يساعد على قيادة التغيير بطريقة جيدة في المنظمات .
- أظهرت الدراسة على أن الإدارة لا توفر مناخ تنظيمي يساعد على بناء ثقافة تنظيمية داخل منظمات الاتصالات .
- القيادة الإدارية في المنظمات تعمل على تحفيز العمال وهذا واضح من خلال الحوافز المعنوية والمادية التي تمنحها إدارة هذه المنظمات وخاصة منظمة نجمة الوطنية للاتصالات الجزائر وهذا ما ينعكس على قيادة التغيير.
- القيادة الإدارية لا تأثر في تغيير الثقافة الموجودة في مؤسسات قطاع الاتصالات أي أن القيم، العادات والمعتقدات الموجودة في المؤسسات لا تأثر فيها القيادة الإدارية .
- تدل إجابات عينة الدراسة أن القيادة الإدارية تشجع على توليد الأفكار الجديدة للعمال .
- والنتيجة الأهم انه يوجد تأثير لرأس المال الفكري على قيادة التغيير من خلال راس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني .

ثالثا :الاقتراحات والتوصيات .

- على منظمات الاتصال الجزائرية زيادة المعرفة العمال من خلال التدريب والتكوين المتواصل للعمال.
- على المنظمات الاتصال الجزائرية التركيز على المحافظة على الموارد البشرية المبدعة والقادرة على زيادة ربحية امنظمات .
- العمل على إتاحة الفرصة أكثر للعمال على التعبير على أفكارهم الجديدة .
- البحث عن الوسائل المساعدة على زرع ثقافة تنظيمية جيدة في منظمات الاتصال الجزائرية وتنميتها خاصة وهي تعتبر الوسيلة المساعدة على تحسين إجراءات الأداء و الإنتاجية .

المراجع والإحالات :

[1] احمد المعاني وآخرون ،**قضايا إدارية معاصرة** ،الطبعة الأولى ، الأردن ، دار وائل ، 2011 ، ص 222 .

[2] محمد عواد الزيادات ,**الاتجاهات المعاصرة في إدارة المعرفة**, عمان ،دار صفاء للنشر والتوزيع, 2008 ،ص279 .

[3] مكرم منيب محمود الدباغ ،اثر رأس المال الفكري في إدارة الجودة الشاملة ،دراسة استطلاعية لآراء عدد من مدراء عينة مختارة من الشركات الصناعية في محافظة النتوي ،2010 ،متاحة على الخط<www.hrdiscussion.com/hr36873.html>

[4] سعد على العنزي و احمد على صالح ، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال** ، دار اليازوري ،2009 ،ص 169 .

[5] و [6] نفس المكان .

[6] دي دير لوف، **فكر رجال الأعمال :الطريق إلى النجاح المتكامل**، دار الراتب الجامعية، بيروت، 2000 ، ص 144.

[7] لطيف عبد الرضا عطية ،رأس المال الفكري وإدارة المعرفة :العلاقة والأثر دراسة استطلاعية لأراء عينة من مدراء المصارف الحكومية في محافظة الديوانية،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، مجلد 10، عدد 3، 2008 ،ص 149 .

[8] احمد المعاني وآخرون ،مرجع سبق ذكره ،ص ص 223 – 224 .

[9] سعد على العنزي و احمد على صالح ،مرجع سبق ذكره ، ص 177 .

[10] احمد المعاني وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص 224 .

[11] عبد الله كاضم ، اثر رأس المال الفكري في الإبداع التنظيمي ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، المجلد 10، العدد 3 ، 2008 ، ص 66.

[12] لطيف عبد الرضا عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص 150.

[13] مكرم منيب محمود الدباغ ، مرجع سبق ذكره ، ص 11 .

[14] مكرم منيب محمود الدباغ ،نفس المرجع السابق ،ص 11 .

[15] يوسف بسام عبد الرحمان ، اثر تقنية المعلومات ورأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز ، أطروحة دكتوراه (غير منشورة) ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ، 2005 ، ص 41.

[16] لطيف عبد الرضا عطية ، مرجع سبق ذكره ، ص151.

[17] احمد المعاني ،مرجع سبق ذكره ، ص 234 .

[18] ريتشارد ه.هال، **المنظمات، هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها**، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، المملكة العربية السعودية: معهد الإدارة العامة للطباعة والنشر، 2001، ص416.

[19] حنا نصر الله، عيد عريفج، علي حسين، **مبادىء في العلوم الإدارية: الأصول والمفاهيم المعاصرة**، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع،ج1، -1999.

[20] موسى اللوزي، **التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"**، ط 1؛ عمان، دار وائل، 1999، ص 17.

[21] خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود،**نظرية المنظمة**،ط 2؛ عمان، دار المسيرة للنشر،2005، ص 103.

[22] عبد الخالق حنش سعيد ، واقع ممارسة قيادة التغيير من قبل مديري مراكز الإشراف التربوي،رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية ، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية ،2008 ،ص 33 .

[23] عبد الخلاق ، نفس المرجع السابق ، ص 34 .

[24] برس يورك ، **إدارة التغيير** ، القاهرة ، الشركة المصرية العالمية للنشر ،2005 ، ص ص 36 -37 .

[25] زيد منير عبوي، **إدارة التغيير والتطوير** ، الأردن ،الطبعة الأولى ،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ،2007 ، ص 82 .

[26] عبد الله بلوناس و قدايفة أمينة، <دور القيادة الإدارية في إدارة التغيير>، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة جامعة الزيتونة أيام 21-24 نيسان (ابريل) 2008 ،ص 24 .

[27] عبد الخلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

[28] وقد تم تصميم الاستبيان من قبل الباحثين و الاستفادة بالدراسات السابقة لكل من (عبد الخالق حنش سعيد، عبد الله كاضم ، لطيف عبد الرضا عطية ، مكرم منيب محمود الدباغ) للاستفادة والبحث عن المعلومات انظر هوامش الدراسة أو المراجع المعتمدة .